

**Universidade de Brasília
Faculdade UNB Planaltina**

**PROPOSTA DE INTERVENÇÃO NA ESTRUTURA
ORGANIZACIONAL PARA A UNIDADE DE RECURSOS HUMANOS
DA EMPRESA AGRICULTURA RR SILVA**

Elisson Souza Dutra

**Planaltina - DF
2013**

Elisson Souza Dutra

**PROPOSTA DE INTERVENÇÃO NA ESTRUTURA
ORGANIZACIONAL PARA A UNIDADE DE RECURSOS HUMANOS
DA EMPRESA AGRICULTURA RR SILVA**

Relatório de Estágio de Graduação em Gestão de
Agronegócio apresentado à Faculdade UnB Campus
Planaltina, como exigência para a conclusão da
disciplina de estágio Supervisionado.

Orientador (a): Dr. Jonilto Costa Sousa

**Planaltina – DF
2013**

Por longos caminhos trilhei. A meu lado estiveram meus pais dando forças, incentivo e apoio. Até aqui cheguei, e nunca desistiram de mim.

AGRADECIMENTO(S)

Dedico este trabalho, primeiramente a Deus e em segundo lugar a meus pais. A Deus agradeço pela saúde e pela vida, a minha mãe agradeço pela presença constante, o acompanhamento diário, o incentivo e todo carinho que só uma mãe pode dar. A meu pai agradeço pela força, apoio e incentivo, mostrando-me que posso fazer a diferença.

RESUMO

Segundo autores renomados, utilizados para a elaboração da base teórica deste trabalho, as organizações ao longo dos tempos evoluem, novas tecnologias, novos produtos, novos mercados, e para acompanhar tal movimento é necessário delegar responsabilidades, dividir departamentos. A empresa objeto deste estudo apresenta-se em um momento de evolução, com a utilização de mais recursos humanos e com um aumento considerável na sua produção. Tal organização não apresentava divisão de departamento, ficando a encargo dos proprietários a resolução de todas as pendências da empresa. O trabalho a seguir foi realizado com uma abordagem qualitativa, em forma de pesquisa aplicada e intervencionista quantos aos fins, e quantos aos meios abordará pesquisas bibliográficas, documentais e de campo. A mesma, por meio de entrevistas semi-estruturadas e observações, apresentou dificuldades quanto a real efetividade da necessidade da unidade organizacional em recursos humanos, pois a empresa necessitava de cuidados diversos nas variadas áreas, mas não se tinha pessoal necessário para tal atuação, e nem para a estruturação dos departamentos. De modo geral, o objetivo foi viabilizar uma proposta de intervenção na estrutura organizacional para a unidade de recursos humanos da empresa, ressaltando os pontos principais da área de gestão de pessoas. Tendo em vista tal objetivo, foram propostos dois modelos de intervenção na estrutura organizacional para a unidade de recursos humanos da empresa Agricultura RR Silva.

Palavras chaves: organização; estrutura organizacional; intervenção; recursos humanos.

Sumário

1	introdução	9
1.1	Objetivos	11
1.1.1	Objetivo Geral	11
1.1.2	Objetivos Especificos	11
2	Empresa	12
2.1	HISTÓRICO	12
3	Justificativa	14
4	Referencial Teorico	15
4.1	organização	15
4.1.1	Conceito organizacional	15
4.1.2	Enfoque sistêmico	15
4.1.3	A teoria da contingência	16
4.1.4	Caracterização do ambiente das organizações	17
4.1.5	Estrutura organizacional	20
5	Gestão de Pessoas	23
5.1	O contexto da gestão de pessoas	23
5.2	Conceito de gestão de pessoas	23
5.3	Aspectos fundamentais da moderna gestão de pessoas	24
5.4	Objetivos da Gestão de Pessoas	24
5.5	Os processos de GP	25
5.5.1	Processo de Agregar	26
5.5.2	Processo de Aplicar	26
5.5.3	Processo de recompensar	27
5.5.4	Processo de desenvolver	27
5.5.5	Processo de manter	28
5.5.6	Processo de monitorar	28
6	Metodologia	29
7	Análise	31
7.1	Empresa	31
7.1.2	Situação da área de Recursos Humanos	34

7.1.3	Fatores que facilitam	34
7.1.4	Propostas	35
7.1.4.1	Proposta 1	35
7.1.4.2	Proposta 2	36
8	Conclusão	39
9	Referencias	41

1 INTRODUÇÃO

As organizações não mudaram a sua razão de ser ao longo dos anos, mas evoluíram. As mesmas se vêem frente a novas tecnologias, conhecimentos, empresas, a cada instante, tornando-se necessário o processo constante de evolução. Apresentando-se como sistemas abertos, as organizações têm a possibilidades de afetarem o meio e serem afetadas pelo mesmo, segundo Moresi (2001).

A organização é descrita como em constante desenvolvimento, pois trata-se de uma complexa estratégia educacional, a qual é baseada na experiência, empregando meios de amplo alcance comportamental, de modo a causar mudanças nas crenças, atitudes, valores e estruturas das organizações visando adaptar-se a novos mercados, tecnologias, desafios e as constantes mudanças. Para Bennis (1972, apud Lacombe 2005 p.21) “o desenvolvimento organizacional é necessário sempre que as instituições concorrem e lutam pela sobrevivência sobre condições de mudança crônica”.

Abordando a organização de forma sistêmica segundo Chiavenato (1999), conclui-se que a mesma é composta por duas partes, a social e a técnica. A social é caracterizada como as pessoas da organização e a técnica é definida como os trabalhos, as tecnologias o tempo e o ambiente que envolve a mesma.

No âmbito da contingência organizacional, de acordo com Chiavenato (1999), pode-se visualizar a organização como um sistema composto de diversos subsistemas, sendo que o mesmo procura compreender as relações dentro e entre os subsistemas, assim como entre a organização e seu ambiente. Diversas organizações apresentam diferentes problemas e situações, de tal forma que fica evidente que não existe uma solução universal, depende da situação, do momento e do ambiente.

Na organização, uma das áreas de destaque deve ser a área de gestão de pessoas, pois de acordo com Chiavento (2010), as pessoas são o que mantêm a organização. Para Welch (1972), sem as pessoas as organizações fracassam no seu objetivo de ser e de atuarem.

A empresa observada neste trabalho apresenta a ausência do departamento de recursos humanos. O crescimento constante apontou a necessidade de evoluir, mostrou que é preciso dividir as funções da empresa, de forma a atuar com efetividade no mercado. Desse modo, esta pesquisa tem com proposta uma intervenção administrativa

na unidade organizacional de recursos humanos da empresa Agricultura RR Silva.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é viabilizar uma proposta de intervenção na estrutura organizacional para a unidade de recursos humanos da empresa Agricultura RR Silva.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Identificar fatores que facilitam a gestão na unidade de departamento pessoal da empresa Agricultura RR Silva;

Propor um modelo na estrutura organizacional para a área de gestão de pessoas.

2 EMPRESA

2.1 HISTÓRICO

A AGRICULTURA RR SILVA iniciou suas atividades em 2001 por seus fundadores, os irmãos Ronaldo Pereira da Silva e Robson Pereira da Silva. Vindo de uma família do meio agrícola produzindo e vendendo suas produções nas feiras livres do Distrito Federal, herdando o espírito empreendedor dos pais.

A visão empreendedora inicial foi lançada num bate papo entre irmãos informalmente em um campo de futebol, nessa conversa o tio da dupla ofereceu um caminhão, logo veio à oportunidade da compra de um caminhão modelo 1513 Mercedes Bens. Após a aquisição, deu-se início as atividades de compra e venda de frutas e verduras da vizinhança. Montou-se um galpão, adquiriu maquinários para lavagem, processamento, manipulação e armazenamento. Hoje a empresa conta com dois caminhões e uma carreta.

A RR SILVA está no mercado há 12 anos atuando principalmente no comércio atacadista, oferecendo a seus clientes uma variedade de produtos no ramo de hortifrutigranjeiros, com qualidade superior e empregando alta tecnologia em suas linhas de produção que visa ter uma vantagem competitiva em relação aos principais concorrentes. A empresa atua também na distribuição de seus produtos, aumentando a eficiência de suas entregas garantindo a qualidade e a preservação das características do produto em todas as etapas do processo.

Os produtos em destaque, manipulados e ofertados pela empresa são: cenoura; beterraba; chuchu; mandioca; cebola; jiló; repolho; terra etc.. Produzem alguns na propriedade, como chuchu, mandioca, repolho e jiló. A terra entra no reaproveitamento, pois o produto ao vir da fazenda vem coberto por terra rica em adubos, que produtores próximos à empresa utilizam em suas plantações.

Por não ser o objetivo da empresa a plantação (produção), mas sim o processamento e beneficiamento dos produtos, a mesma compra considerável quantidade do produto *in natura* de produtores do DF e arredores, processa os mesmos e agrega valor (limpa e separa por tamanho), e vende para empresas como o Extra, Tático,

Carrefour, Pão de Açúcar, Supermercados Bernardo, entre outras. Tem participação ativa na Ceasa DF.

Situada no Núcleo Rural Alex. Gusmão, Incra 9, Ceilandia, apresenta um rol de 23 funcionários, dos quais 22 são os funcionários ligados a produção e transporte, um estagiário e os dois irmão que dirigem a empresa.

A RR SILVA oferece a seus clientes serviços de venda de produtos beneficiados em suas próprias instalações produzindo e manipulando. Todos os produtos oferecidos pela empresa passam por um processo de classificação que garante a qualidade do produto que está sendo entregue nos pontos de venda, além da distribuição em frota própria que garante a confiabilidade e excelência nos serviços.

3 JUSTIFICATIVA

Desde o final do ano de 2011, a empresa Agricultura RR Silva vem sendo acompanhada de perto, por meio de trabalhos relacionados a custos e sistemas de informações referentes a vendas. Com o crescimento constante da empresa, surgiu a necessidade de dividir os departamentos para melhor aproveitamento e agilidade.

A necessidade de uma área de recursos humanos na empresa se mostrou propícia para o desenvolver deste trabalho. A motivação por parte da execução encontra-se na oportunidade de vivenciar na prática a criação de um departamento em uma empresa.

Para tal realização, a pesquisa é primordial, pois oferece suporte para o desenvolvimento do trabalho, apontando necessidades, resultados prováveis assim como benefícios. Segundo Gil (2002), a pesquisa é resultado do desejo de conhecer algo com vistas a fazê-lo de maneira diferente ou de maneira mais eficiente ou eficaz.

4 REFERENCIAL TEORICO

4.1 ORGANIZAÇÃO

4.1.1 Conceito organizacional

Uma organização pode ser caracterizada como sendo um agrupamento humano, planejado e organizado, que utiliza a tecnologia disponível no seu ambiente com o objetivo de alcançar uma ou mais metas. Para OLIVEIRA (2002 p. 59), organização é definida como “o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados específicos”.

De acordo com Motta, (1986), a teoria organizacional reflete o poder crescente da elite tecnoburocrática nos países de capitalismo monopolista de Estado. A mesma pode ser entendida como um conjunto de afirmações inter-relacionais sobre um conjunto de variáveis que descrevem parâmetros de organização.

Para Moresi (2001), as organizações não mudaram ao longo dos tempos, continuam tendo propostas (objetivos), atraindo participantes, obtendo e alocando recursos para alcançar variadas metas, usando alguma forma de estrutura para dividir e acompanhar atividades, contando com membros para dirigir e gerenciar outros.

Embora não tendo apresentado mudanças, as organizações variaram consideravelmente seus métodos ao se tratar da finalidade, estrutura, modos de produção de bens e serviços e métodos de coordenação. Tais variações demonstram o processo de adaptação da organização frente ao ambiente em que se encontram, caracterizando que as organizações são sistemas abertos que influenciam o meio em que se encontram e são influenciados pelo mesmo, tópico abordado na próxima seção.

4.1.2 Enfoque sistêmico

Uma organização é um sistema social aberto, e apresenta características próprias como: importação de energia; processamento; exportação de energia; funcionamento cíclico; estado de equilíbrio; diferenciação; fronteiras. Algumas das características mais típicas citadas por Katz e Kahn (1966, apud Moresi 2001 p. 60), são: a organização por classes sociais e a eficácia organizacional (rendimentos).

Segundo Chiavenato (1999), para os sociólogos e psicólogos do Instituto de Relações Humanas de Tavistok, uma organização é um sistema aberto em constante interação com o ambiente. De acordo com o sistema sociotécnico, a organização é estruturada com base em dois sistemas: o subsistema social e o técnico.

Para o autor, o subsistema social é composto pelos indivíduos que trabalham na organização, com todos os seus relacionamentos, necessidades, valores, habilidades e atitudes. O social transforma a eficiência potencial em eficiência real.

O subsistema técnico é caracterizado como as tarefas a serem desempenhadas, as instalações físicas, os equipamentos, o ambiente físico bem como a duração das operações das diversas tarefas. Esse subsistema abrange a tecnologia, o território e o tempo, e é responsável pela eficiência potencial da organização.

Uma organização é a estruturação e a integração de atividades humanas ao redor de varias tecnologias. As tecnologias afetam os tipos de insumos que entram na organização e os produtos ou serviços de saída do sistema. Entretanto, o sistema social determina a efetividade e eficiência da utilização da tecnologia. Kast e Rosenzweig, (1976, apud Moresi 2001 p.62).

Para uma avaliação organizacional como um todo, é necessária a presença dos dois subsistemas, de forma que um se inter-relacione com o outro, com o objetivo de caracterizar a real atuação organização, pois um infere no desenvolvimento/resultados do outro.

Uma organização se diferencia de outra, pelo fato de que o subsistema social se difere, jamais apresentando características iguais. No decorrer dos processos de avaliação de uma organização, a teoria da contingência se destaca, pois a mesma defende que não existe uma única melhor maneira de organizar e estruturar as organizações.

4.1.3 A teoria da contingência

A teoria da contingência é uma evolução da aplicação da teoria dos sistemas às organizações. Refere-se diretamente a identificação das variáveis que exercem influencia sobre o desenho organizacional, que são: o tamanho, a tecnologia e a natureza do ambiente.

A visão contingencial da organização aponta que uma organização é um sistema composto de diversos subsistemas, e o mesmo procura compreender as relações dentro e entre os subsistemas, assim como entre a organização e seu ambiente. Chiavenato,

(1999), enfatiza a natureza multivariada das organizações e procura compreender como as organizações operam sob condições variáveis e circunstâncias específicas.

Paul Lawrence e Jay Lorsch (1973) apontam em seu trabalho o confronto entre a organização e o ambiente, em uma tentativa de aplicação da teoria dos sistemas abertos aos problemas estruturais de uma organização, buscando descobrir melhores estratégias direcionadas as condições econômicas e técnicas que conduzam a melhor operação de uma organização.

Os aspectos básicos da Teoria da Contingência se estendem em dois princípios básicos, o primeiro é que a natureza é sistêmica, ou seja, é um sistema aberto e o segundo é que existe um inter-relacionamento entre as variáveis organizacionais e o ambiente.

Não existe uma universalidade dos princípios de administração, nem mesmo uma única melhor maneira de organizar e estruturar uma organização. O que realmente existe é uma variedade de alternativas de métodos ou técnicas oriundas das diversas teorias administrativas, onde, dentre um inúmero rol de possibilidades, um poderá ser o mais apropriado para determinada situação.

De acordo com a linha de pensamento de Paul Lawrence e Jay Lorsch (1973), as organizações diferenciam-se em três níveis organizacionais, independentemente da natureza ou tamanho. O nível institucional é o mais elevado de uma organização, é o que lida com a incerteza do dia a dia diário. O nível intermediário é o nível mediador, o mesmo posiciona-se entre os níveis institucional e operacional, cuidando da articulação interna entre os mesmos.

De modo geral, a abordagem contingencial apresenta uma tentativa de responder à questão de como os sistemas interagem com seu ambiente. Por apresentar um senso integrador, com tendência a absorver conceitos no sentido de aumentar os horizontes, é importante caracterizar o ambiente das organizações, tanto o externo como o interno, pois ambos inferem diretamente em uma organização e seus diversos processos.

4.1.4 Caracterização do ambiente das organizações

Duncan (1972, 1973) afirma que o ambiente externo engloba os fatores físicos e sociais relevantes que se encontram fora da fronteira da organização. Esse se caracteriza como sendo o contexto no qual uma organização está inserida. Tal ambiente é vasto e

complexo, envolvendo a organização como um todo. O mesmo pode ser analisado em dois segmentos: o ambiente geral e o ambiente-tarefa.

O ambiente geral é o macroambiente, e tem a capacidade de afetar direta e indiretamente as organizações do meio. Representa um efeito sistêmico e tem condições que se traduzem em: tecnológicas, políticas, econômicas, sociais, culturais etc.

O ambiente-tarefa se caracteriza como sendo o ambiente de atuação de cada organização, ou seja, sua área de domínio. E constituído por fornecedores, clientes, concorrentes e governo.

A tipologia do ambiente também é importante, pois de acordo com Emery & Trist (1965), a tipologia auxilia na caracterização no que se refere às mudanças e adaptações organizacionais. Quatro tipos gerais de ambientes são descritos por Emery & Trist (1965), são apresentados no quadro 1:

Tipos Ambientais	Movimento	Interconexão	Complexidade	Estabilidade
I	Plácido	Aleatório	Baixa	Alta
II	Plácido	Agregado	Alta	Alta
III	Perturbado	Reativo	Baixa	Baixa
IV	Campo	Turbulento	Alta	Alta

Quadro 1. Tipologia do Ambiente
Fonte: Adaptado de Emery e Trist (1965).

O ambiente plácido aleatório é estável, independente em relação as suas partes, tendo como característica a desconexão entre os componentes. As variadas mudanças que ocorrem são lentas, permitindo a previsibilidade, omitindo assim a possibilidade de ameaças às organizações. Em tais ambientes são utilizadas táticas unilaterais.

O ambiente plácido agregado apresenta uma maior independência entre as partes que compõem o ambiente, o que infere no aumento de preocupações e ameaças para as organizações. Ocorre uma mudança no que diz respeito a táticas, que são substituídas por estratégias.

O ambiente perturbado reativo pode ser caracterizado como os mercados dominados por oligopólios, organizações grandes o suficiente, capazes de influenciar o

ambiente e outras organizações. Neste âmbito não são utilizados nem táticas nem planos gerais de longo prazo, mas contam com escolhas sequenciais que visam benefício próprio.

O ambiente do campo turbulento e caracterizado com elevado grau de incertezas e mudanças constantes. Acredita-se que muitas organizações se formem dentro deste tipo de ambiente.

Sendo assim, o ambiente externo é composto por diversos fatores, com os quais, os administradores devem estar preparados para enfrentar e possibilitar que suas organizações permaneçam ativas no mercado competindo com eficiência.

As organizações não são autossuficientes nem independentes, pois as mesmas trocam recursos com o ambiente externo e dele dependem. A incerteza se encontra dentro de cada organização, pois as oportunidades e ameaças do ambiente são desconhecidas, impossibilitando assim um estudo prévio para melhor aproveitar ou evitar determinadas ações. De acordo com Chiavenato (1999), a incerteza não está no ambiente, mas sim na percepção e na interpretação das organizações.

Para Chiavenato (1999), o ambiente é uma grande fonte de recursos e pode igualmente ser uma fonte de muitas pressões. O mesmo apresenta restrições, coações, problemas e oportunidades. As restrições são limitações causadas pelo meio, que reduzem o grau de liberdade da organização; a coação é uma imposição do ambiente; problemas são os acontecimentos diversos que afetam desfavoravelmente o desempenho de uma organização e a oportunidade é um momento/situação propícia para exploração.

E tal contexto se enquadra na estrutural organização, onde em conjunto, as autoridades, comunicações, decisões e a distribuição de responsabilidades trabalham da melhor maneira visando à agilidade e a capacidade de reação para com as constantes mudanças ocorridas no cenário empresarial, cujo assunto que será abordando na próxima seção.

4.1.5 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional se encontra diretamente relacionado ao fator de agilidade e capacidade de reagir frente às mudanças do ambiente empresarial, que se estendem desde a necessidade dos clientes, ações de concorrentes até flutuações econômicas, resultado que se traduz da necessidade de as empresas sobreviverem, manter ou ampliar sua competitividade em uma época de mudanças constantes. Oliveira, (2002).

De acordo com o autor, estrutura organizacional caracteriza-se como sendo o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais da empresa.

A estruturação das organizações tem sido baseada em unidades padrões, onde o indivíduo é a unidade básica de utilização. Tem por objetivo a eficiência e a maior velocidade de adaptação frente às diversas mudanças do ambiente externo. Galbraith (1993).

Os objetivos da estruturação organizacional, para Oliveira (2002), são: identificar as diversas tarefas (atividades que precisam ser desempenhadas); agrupar as tarefas e atribuí-las a indivíduos ou grupos (atribuindo responsabilidades); proporcionar os recursos para o trabalho; as informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho; medidas de desempenhos compatíveis aos objetivos e metas da organização assim como a definição de papéis e responsabilidades para as atividades.

As organizações tendem a nascer nucleadas por um único ou pequeno grupo de indivíduos que se unem para desenvolver um conjunto de funções necessárias a desenvolver seu propósito empresarial. Segundo Galbraith (1993), uma empresa nasce com um indivíduo; com o crescimento do volume de tarefas, advindas do crescimento da organização, novos indivíduos são contratados e agrupados em grupos de trabalho; com o crescimento da empresa, tais grupos passam a ser agrupados em funções, como marketing, produção, vendas, etc. ao longo do tempo, com o crescimento da empresa, a

empresa passa a agrupar suas funções em divisões que se relacionam entre si, acompanhando o processo de verticalização vigente.

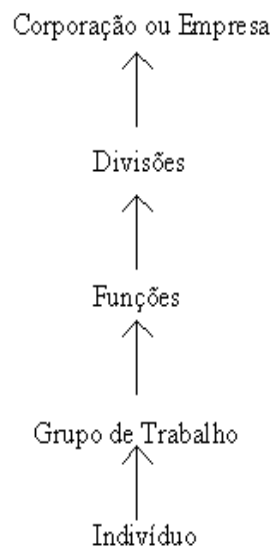


Figura 1 - Bloco de estruturação organizacional. GALBRAITH, 1993.

O crescimento das organizações testifica um sucesso administrativo, porém os processos básicos não mudam, apresentando apenas pouca alteração para fazer jus a nova escala e complexidade de produção. Uma organização primeiramente é composta por seus fundadores, de modo mais claro do indivíduo; à medida que vai se agregando os recursos vem à necessidade de se criar equipes para o bom funcionamento da firma, que se traduzem no grupos de trabalho.

Com um crescimento continuado, é exigida a criação de equipes intermediárias de liderança, onde são distribuídos por funções; em resposta ao, aumento de volume das atividades tem-se a necessidade de subdividir as funções e por fim se enquadrando no âmbito da empresa em si.

Hammer e Champy (1994) definem processo como um conjunto de atividades com uma ou mais espécie de entrada que cria uma saída de valor para o cliente. Já Davenport (1994) caracteriza como sendo simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e medidas, destinadas a resultar em um produto específico para determinado cliente ou mercado.

De um modo geral, as organizações produzem suas saídas por meio de uma infinidade de processos de trabalhos interfuncionais, como o processo de criação de

novos produtos, o processo de distribuição e o processo de faturamento. Hammer e Champy (1994).

A estrutura por processo é uma visão dinâmica da forma pela qual a organização produz valor, em outras palavras, Hammer e Champy (1994), caracterizam uma estrutura organizacional baseada em processos como sendo uma estrutura construída em torno do “modo de fazer o trabalho”, e não em torno de habilidades específicas.

Segundo Davenport (1994), a estrutura por processos apresenta vantagens sobre a estrutura funcional, algumas delas aqui definidas como: dimensões medidas; melhorias constantes; responsáveis claramente definidos e empenho que visa o melhoramento dos processos.

Outra vantagem da organização estruturada por processos, para Seiffert e Costa (2007) é a facilidade de reação frente às mudanças do ambiente externo, mudanças de tecnologia, de requisitos de mercado ou de legislação e se moldar e modificar-se, de forma a melhor adequar-se a essas transformações.

A estrutura é compreendida como sendo um componente do desenho organizacional que pode ser alterado a fim de viabilizar as diversas estratégias de uma empresa. Mohrman (1989) explicita que outros elementos do desenho organizacional deveram ser alterados e relacionados entre si para que se possa viabilizar o funcionamento de uma estrutura processual. Entre diversos elementos, alguns são: tarefa/tecnologia; pessoas; sistema de informações; valores/normas organizacionais e sistemas de recursos humanos.

A estrutura organizacional é o conjunto de variáveis que juntas mantêm uma organização em pleno funcionamento. A base das variáveis desse conjunto, que envolve responsabilidade, autoridade, comunicações etc., são os recursos humanos da organização, pois são as pessoas que fazem a empresa existir, assim como o produto final, que é o resultado do trabalho das mesmas.

Para que os recursos humanos de uma organização possam ser melhores aproveitados, proporcionando um maior desenvolvimento para a empresa e para o pessoal, a área de gestão de pessoas tem como finalidade selecionar, moldar e melhor alocar os mesmos dentro da organização.

5 GESTÃO DE PESSOAS

5.1 O contexto da gestão de pessoas

Segundo Chiavenato (2010) o contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas dependem das organizações para atingir seus objetivos pessoais e individuais. As pessoas dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidades para as organizações.

As organizações dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos. Para Etzioni (1978), o estudo das organizações é resultante da compreensão das pessoas e da sociedade da qual a mesma faz parte.

Com um custo mínimo de tempo, esforço e conflito, as organizações constituem o meio através do qual as pessoas podem alcançar vários objetivos pessoais. E de forma simples, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões, conforme Chiavenato (2010).

5.2 CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS

Para Chiavenato (2010, p. 9) “gestão de pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e gestores que buscam como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, visando proporcionar competências e competitividade à organização”.

A área de Gestão de Pessoas para Chiavenato, dentro de uma organização é extremamente contingencial e situacional, uma vez que depende de aspectos como cultura, estrutura organizacional adotada, tecnologia utilizada, processos internos dentre outras variáveis.

Para o autor, todo processo produtivo se realiza dentro de uma organização somente com a participação conjunta de diversos parceiros. Os fornecedores, acionistas e investidores, os clientes, os gerentes, a comunidade e os colaboradores contribuem para a organização, na expectativa de obter um retorno pela sua contribuição.

Uma organização é uma entidade do meio social. A mesma é constituída de pessoas e o resultado da mesma é dependente do desempenho das pessoas mais que no referente à excelência de manuais e estrutura de organização. Beltrão (1984, p.116)

As pessoas em uma organização contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização. Com tal perspectiva, pessoas devem ser utilizadas como parceiras e não como recursos, uma vez que parceiros são colaboradores, tem metas negociadas e compartilhadas, se preocupam com os resultados advindos de seus esforços, participam com comprometimento (de forma a se sentir parte da organização), são responsáveis e apresentam uma interdependência entre os colegas e equipes. Chiavenato (2010).

5.3 ASPECTOS FUNDAMENTAIS DA MODERNA GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (2010), os aspectos fundamentais da gestão de pessoas são: que pessoas são seres humanos (possuidores de personalidade própria, conhecimentos, habilidades e competências); as pessoas são ativadoras de recursos organizacionais (elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la do talento indispensavelmente necessário); pessoas são parceiras (são capazes de conduzir a organização à excelência e ao sucesso); pessoas são talentos fornecedores de competências (elementos vivos e portadores de competências essenciais ao sucesso organizacional) e pessoas é o capital humano da organização (principal ativo organizacional que agrega inteligência ao negocio da organização).

5.4 OBJETIVOS DA GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Sendo assim, apresenta objetivos que, de um modo geral deve contribuir para a eficácia organizacional.

Os objetivos se estendem desde ajudar a organização a alcançar suas metas até realizar sua missão, criar, desenvolver e aplicar as habilidades e competências da força de trabalho (proporcionando assim a competitividade a organização). O principal objetivo da gestão de pessoas é auxiliar a organização a atingir suas metas e objetivos. (Milkovich e Boudreau, 1988).

A área de gestão de pessoas tem por objetivo proporcionar a organização pessoal treinado e motivado, bem como aumentar a auto-realização e a satisfação das pessoas no trabalho, uma vez que são fatores determinantes no que diz respeito ao sucesso organizacional.

As mudanças ocorrem constantemente, portanto a gestão de pessoas está comprometida em administrar e impulsionar, de acordo com as políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas, visando melhorias e progressos, mantendo políticas éticas e um comportamento respeitável como uma exigência, necessária tanto para a organização como para às pessoas que nela atuam.

5.5 OS PROCESSOS DE GP

A gestão de pessoas, conforme Chiavenato (2010) é o conjunto integrado de atividades de especialistas e gestores que procuram formas de como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, buscando proporcionar competências e competitividade à organização.

Processos é o conjunto de atividades estruturadas e destinadas a resultar em um determinado produto. É a ordenação específica das atividades de tempo de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e entradas e saídas claramente identificadas. Chiavenato (1995, p. 123)

Sendo assim, de acordo com Chiavenato (2010), os processos básicos da Gestão de Pessoas se caracterizam em seis etapas, que são: o processo de agregar; o processo de aplicar; o processo de recompensar; o processo de desenvolver; o processo de manter e o processo de monitorar. Tais processos são exemplificados na figura 2.



Figura 2. Fonte: Adaptado de Chiavenato 2010.

5.5.1 Processo de Agregar

O processo de agregar pessoas em uma organização se dá pela realização das atividades de recrutar e selecionar pessoal capacitado para atuarem na organização de forma a suprir as diversas necessidades da mesma. De forma sucinta, são as formas de incluir novas a pessoas a empresa. Segundo Lacombe (2005, p.65), “recrutamento abrange o conjunto de praticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais”.

De acordo com o autor, a seleção é a segunda etapa do processo, vindo logo após o recrutamento e terminando com o contrato definitivo após o período de experiência. Uma boa seleção deve considerar as habilidades, atitudes e comportamentos. Habilidade de para lidar com pessoas, capacidade de ouvir e não perder o controle, conhecimento de si próprio (limitações e pontos fortes) caracterizam um individuo bem selecionado para Lacombe (2005).

5.5.2 Processo de Aplicar

Chiavenato (2010) caracteriza o processo de aplicar como sendo os processos utilizados para designar os cargos para as pessoas. Tal processo inclui estabelecer o desenho organizacional, demonstrar analiticamente e descritivamente cada cargo, orientando e avaliando o desempenho individual.

5.5.3 Processo de recompensar

Segundo Chiavenato (2010), o processo de recompensar se traduz na forma de incentivar as pessoas e satisfazerem suas necessidades individuais. Tal processo envolve salário, recompensas e benefícios sociais.

Para Lacombe (2005), todos os fatores de produção precisam ser remunerados, e tal fator implica no bem estar psicológico das pessoas. De acordo com o autor, a remuneração é algo adequado e necessário para todos que colaboram com a empresa, e a mesma tem o papel de proporcionar constante motivação pessoal e aumento da produtividade.

A remuneração é a soma de tudo que é periodicamente paga aos empregados por serviços prestados: salários, gratificações, adicionais (insalubridade, periculosidade, trabalho noturno e horas extras), bem como todos os benefícios financeiros, como prêmios por produtividade e participação no resultados entre outros. Lacombe (2005, p. 147)

A existência de recompensas na empresa tem como objetivo estimular o interesse do corpo de funcionários tendo em vista um aumento da produtividade. De acordo com Lacombe (2005), os benefícios são importantes e deve ser levado em consideração em toda organização.

5.5.4 Processo de desenvolver

Chiavenato (2010) caracteriza tal processo como sendo os utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Tal processo engloba o treinamento e desenvolvimento, a gestão dos conhecimentos e das competências.

Lacombe (2005) afirma que as empresas treinam seus funcionários para dispor de uma equipe de melhor nível, a qual seja capaz de alcançar maior produtividade e melhores resultados. Os recursos humanos são caracterizados como sendo os mais importantes de uma organização, por isso, a capacitação é um dos pontos indispensáveis, para que o trabalho se já executado com eficiência e eficácia, o outro é a motivação.

Para Lacombe (2005), a principal razão pela qual a empresa treina seus funcionários é proporcionar aos empregados novas habilidades ou melhorar as que ele já possui. Para Welch (2003 apud Lacombe 2005 p.312), o único trabalho de uma organização é desenvolver as pessoas, pois se fracassar neste ponto a empresa chega ao fim.

5.5.5 Processo de manter

Os processos de manter pessoas, para Chiavenato (2010), são aqueles utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades desenvolvidas pelo rol de funcionários da organização. Envolve tópicos como segurança, qualidade de vida oferecida e higiene. As relações com os empregados e respectivos sindicatos se traduzem como um importante processo de manter pessoal.

5.5.6 Processo de monitorar

Chiavenato (2010) caracteriza tais processos como sendo os utilizados para acompanhar e controlar as diversas atividades exercidas pelo rol de funcionários dentro da organização. Tais ações proporcionam um banco de dados e sistema de informação gerencial, permitindo a verificação de resultados de forma confiável.

6 METODOLOGIA

No que se refere à forma de abordagem deste trabalho, o mesmo envolveu pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa se caracteriza como descritiva, se mostrando como não quantificável. Ao contrário da quantitativa, que envolve a utilização de técnicas estatísticas e a tradução em números das opiniões e informações para serem classificadas e analisadas. Gil (2002).

Para Neves (1996), a pesquisa qualitativa costuma ser direcionada ao longo de seu desenvolvimento. A mesma não busca enumerar ou medir eventos ocorridos ou se utilizar de instrumento estatístico para a análise dos dados. Apresentando um amplo foco de interesse, se difere da perspectiva da pesquisa quantitativa.

Para a classificação da pesquisa realizada, foi utilizada como base a taxonomia apresentada por Vergara (1990), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

No que se refere aos fins, esta pesquisa foi de caráter aplicada e intervencionista. Para Vergara (1990), a pesquisa aplicada está relacionada com a necessidade de se resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem como finalidade a prática, e se diferencia da pesquisa pura pelo fato de não ser baseada somente na curiosidade intelectual. Este trabalho envolveu pesquisa aplicada, pois envolveu a resolução de problemas, sob a forma de uma proposta de criação da unidade organizacional de recursos humanos da empresa Agricultura RR Silva.

Segundo Vergara (1990), a pesquisa intervencionista tem como principal objetivo interferir na realidade estudada com o propósito de modificá-la. Diferencia-se pela razão de não somente propor resoluções de problemas, mas também resolvê-los de maneira participativa e efetiva. Este trabalho se utilizou desta técnica, pois propôs uma proposta de intervenção na empresa Agricultura RR Silva com o objetivo de reduzir os problemas surgidos na sobrecarga de funções para os proprietários, favorecer um melhor desenvolvimento da organização e criar um departamento de pessoas na estrutura organizacional da empresa.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa será bibliográfica, documental e de campo. A pesquisa bibliográfica se caracteriza para Vergara (1990), como sendo o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, redes

eletrônicas, jornais, ou seja, materiais disponíveis para o público em geral. Para Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida em base de materiais já elaborados, os quais são constituídos em sua maioria por livros e artigos científicos.

Para Vergara (1990), a pesquisa documental se qualifica com sendo a pesquisa em documentos reservados no interior de órgãos públicos ou privados, não disponíveis para consultas públicas, podendo ser apresentados por meio de anais, registros, regulamentos, comunicações informais, ofícios, circulares, entre outros. Para a realização deste trabalho, foi utilizado documentos da empresa Agricultura RR Silva como estatutos, regulamentos, registros de funcionários e de mercado.

A pesquisa de campo segundo Vergara (1990), se caracteriza como sendo a investigação empírica, observada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno ou que dispõem de elementos para explicá-lo. O mesmo pode ou não envolver observação participante, testes, entrevistas e aplicação de questionários. Para Gil (1990), a pesquisa de campo, por ser desenvolvida no próprio local em que ocorrem os fenômenos, os seus resultados costumam ser mais fidedignos; tende a ser mais econômico e apresentar uma maior probabilidade de dados confiáveis.

7 ANALÍSE

7.1 EMPRESA

Por ser uma empresa de pequeno porte e de caráter familiar, não existia e não existe ainda a divisão de departamentos ou de trabalhos, ambos os irmãos fazem de tudo que se relaciona a empresa, seja na área financeira, de marketing/mercadológica, de pessoas ou de produção.

No início da empresa, com poucos funcionários, produtos e clientes, esse modelo de gestão se mostrava capaz de manter a firma em movimento de forma eficiente. Com o crescimento da mesma em todos os sentidos (quantidade de funcionários, produtos e clientes), se percebeu a dificuldade e a necessidade da divisão de tarefas e departamentos.

Com o crescimento da empresa muitos problemas foram ganhando visibilidade, como por exemplo, o pagamento de alguns boletos e impostos que venceram por terem sido deixados para que o outro pagasse, pelo fato de ter muitas obrigações com a empresa, e o outro proprietário envolvido no dia a dia da empresa ter pensado a mesma coisa.

A empresa aumentou consideravelmente nos últimos três anos sua produção, ao ponto de quase triplicar. Novos clientes passaram a fazer parte do banco de dados da empresa, necessitando assim de uma melhor gestão da empresa, de forma a aumentar sua produção, mantendo a qualidade de seus serviços e a eficiência que já se tem como referencia da empresa. De acordo com Galbraith (1993), uma organização em seu estado inicial é composta pelos seus fundadores e os mesmos lidam com todas as vigências, mas à medida que a empresa vai crescendo, surge à necessidade de se dividir as funções para equipes, a fim de se ter o bom funcionamento da firma.

Hoje, a empresa conta com um rol de 22 funcionários, e a figura 3 apresenta a divisão dos mesmos por suas áreas de atuação, onde se observa a predominância de colaboradores na área da produção.



Figura 3 – Fonte Própria. Dados da Empresa - Função

Ao se acompanhar e observar a empresa, um dos pontos levantados foi no que se refere à escolaridade dos funcionários. A figura 4 apresenta o nível de escolaridade da empresa. Pode-se notar que em sua maioria os trabalhadores não possuem o ensino médio completo. Tal fator pode ser consequente do ramo de trabalho não necessitar de nível escolar para atuar.

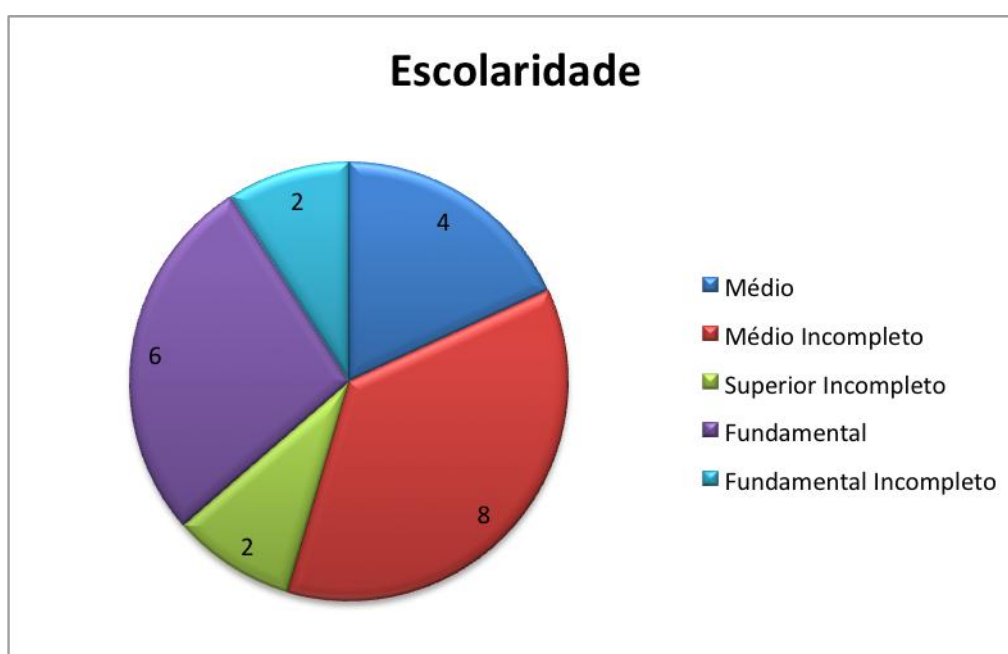


Figura 4 – Fonte própria, dados da Empresa – Escolaridade.

A tabela 2 representa a diversificação de idades na empresa, onde a mesma envolve funcionários desde os 20 anos até os 54 anos para ser mais específico, com

presença na sua maioria de jovens. Tais colaboradores são provenientes de varias localidades, como do Ceara, Pernambuco e também das redondezas da empresa.

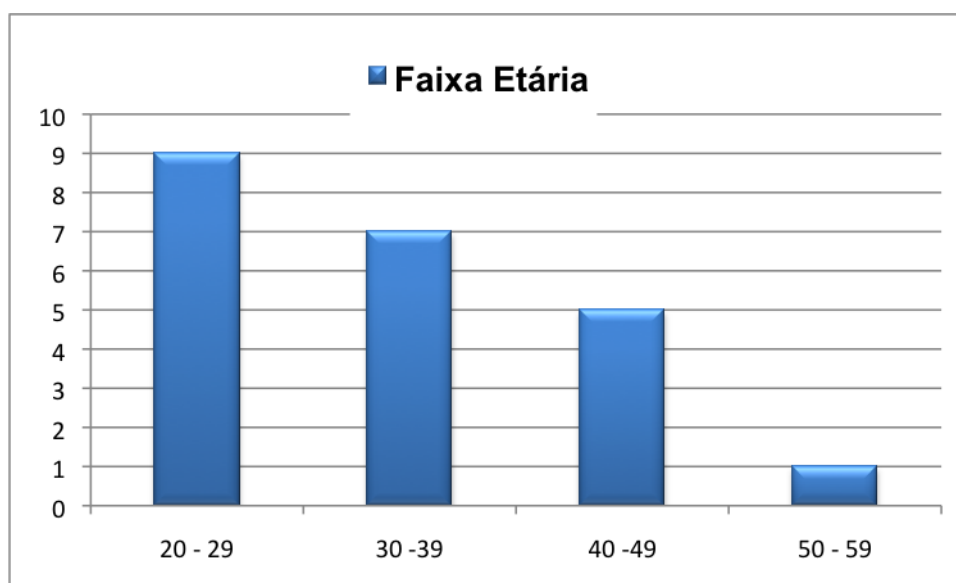


Tabela 2 – Dados da Empresa - Idade

E por ultimo, como dado pertinente da empresa, a figura 5 revela a classificação dos trabalhadores no que se refere ao piso salarial, tendo predominantemente, a valor destinado aos colaboradores da produção por serem maioria na empresa.



Figura 5 – Fonte Própria. Dados da Empresa – Piso Salarial.

7.1.2 SITUAÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Em todo o percurso da empresa no mercado de trabalho, a área de recursos humanos não tinha forma na mesma. Por ser uma pequena empresa, os serviços eram poucos e não se tinha a necessidade de divisão por áreas de atuação. Os proprietários se encarregavam das diversas funções da empresa, pois conforme Gilbraith (1993), a organização é formada inicialmente pelos proprietários, e sendo assim, os mesmos atuam em todas as áreas da organização.

Ao se acompanhar o crescimento da empresa foi-se observado a necessidade de se aumentar o escritório da empresa, com o objetivo de dividir as áreas necessárias para um melhor desenvolvimento da mesma.

Há quatro meses o novo escritório foi concluído, e os últimos três meses foram destinados a mudança do escritório e a separação dos diversos documentos por áreas. O departamento de pessoal da empresa começou a tomar forma, pelo fato de se possuir um ambiente físico próprio e ter os dados e documentos relativos aos colaboradores organizados.

Ao se permitir o estágio na empresa, o mesmo tinha a finalidade de atuar na estruturação do departamento de pessoal, o que tem acontecido, proporcionando assim a agilidade de processos na empresa como um todo.

7.1.3 Fatores que facilitam

No decorrer da realização deste trabalho, foram identificados fatores que facilitaram a intervenção na unidade de recursos humanos e que possibilitam futuros desenvolvimentos na empresa.

O principal fator facilitador identificado foi a aceitação de criação da área de recursos humanos na empresa. Chiavenato (2010) faz referência a importância dos recursos humanos para a organização, uma vez que a mesma depende direta e indiretamente de tais recursos para operar, produzir bens e serviços, atender clientes e atingir seus objetivos globais e estratégicos. Os proprietários apresentaram disponibilidade para tal empreendimento e se mostraram propícios para que tal realização ocorra.

Os proprietários apresentam uma visão positiva aberta no que se refere à empresa e o ambiente na qual a mesma está inserida. Segundo Emery e Trist (1965), existem quatro diferentes tipos gerais de ambientes que se resultam da associação entre

duas variáveis, que são a estabilidade e a complexidade. Podemos, de acordo com tais autores inferir que a empresa se encontra no ambiente plácido aleatório, onde as mudanças ocorrem lentamente permitindo uma fácil previsibilidade, não oferecendo grandes ameaças a organização. O fato de um dos proprietários estar se capacitando se capacitando, indica que buscam trazer para a realidade prática da empresa o que se vê na teoria.

Os objetivos claros junto aos proprietários para a criação da área de departamento pessoal é apontado como um outro facilitador para uma melhor gestão dos recursos humanos da empresa.

Ao longo dos estudos, observações livres e entrevistas semi-estruturadas, ficou evidente que a empresa se encontra em um estado de crescimento, seja no que se refere à quantidade de produtos, ou a mercados ou funcionários. Tal evidencia se caracteriza como um importante fator facilitador para a intervenção na estrutura organizacional, visando um melhor desempenho da firma.

7.1.4 PROPOSTAS

Este trabalho tem por finalidade apresentar duas propostas de intervenção, uma das quais já está sendo implantada na empresa.

7.1.4.1 Proposta 1

A primeira proposta se caracteriza como um trabalho simples. A empresa em estudo se apresenta em um momento de crescimento, e a necessidade da divisão de departamentos é essencial para a eficiência da área.

Os departamentos necessários para um bom funcionamento de uma empresa se caracterizam em cinco áreas distintas, mas que se relacionam, as quais são: finanças; marketing e comercialização; recursos humanos; materiais e de meio ambiente, as quais Galbraith (1993) aponta como funções base de uma empresa.

Para uma empresa de pequeno porte, não se tem a necessidade de divisão de todas as áreas pela facilidade de gerenciá-las, uma vez que não apresentam grandes complexidades. Com o crescimento da empresa, no que tange ao quantitativo de produção, os recursos humanos da empresa são primordiais, uma vez que se é

impossível aumentar a produção sem modificar o rol de funcionários, pois segundo Chiavenato (2010), as organizações dependem das pessoas para atingir seus objetivos.

Com a expansão da empresa, se tem a necessidade de divisão em áreas essenciais para um bom progresso, e a área principal para a empresa em estudo é a de recursos humanos, uma vez que a área de gestão de pessoas tem por objetivo proporcionar a organização pessoal treinado e motivado, bem como aumentar a auto-realização e a satisfação das pessoas no trabalho, uma vez que são fatores determinantes no que diz respeito ao sucesso organizacional.

A Proposta 1 consiste na implantação de um departamento de pessoal na empresa, com um responsável específico para cumprir com as exigências contábeis e legais a respeito do funcionário, ou seja, que trabalhe com os papeis e processos relacionados aos recursos humanos da empresa.

Tal responsável se manterá em contato direto com os donos (que continuaram cuidando do financeiro, da produção, do marketing e do meio ambiente como já faziam), mas terá a responsabilidade de cuidar no que se refere ao pessoal da empresa proporcionando eficiência na organização.

7.1.4.2 Proposta 2

A proposta dois consiste na implantação do departamento de pessoal em conjunto com a implantação dos subsistemas da gestão de pessoas - os quais são apresentados por Chiavenato (2010) e exemplificados na figura 2 - pois independentemente da empresa, um departamento de pessoal bem estruturado se mostra como um diferencial no ambiente onde a mesma se encontra.

A implantação do departamento de pessoal se caracteriza como sendo o resultado da divisão de tarefas por áreas. Na empresa, os proprietários cuidam de todas as áreas, porém com crescimento da mesma, se tem a necessidade de se dividir as tarefas para se ter um melhor aproveitamento de processos.

A implantação de um departamento de pessoas consiste na designação de um responsável para lidar com o que se refere a recursos humanos. Seja documentos, acompanhamento, resolução de problemas, controle de funcionários e prováveis futuros

colaboradores; ou seja, uma pessoa responsável por cumprir com as exigências contábeis e legais a respeito do funcionário.

Para que seja complexa esta proposta, a mesma objetiva implantar os subsistemas da gestão de pessoas na empresa, subsistemas que até o presente momento não existem. Tais subsistemas a serem implantados para que apresente resultados eficazes se exemplificam nos processos de: agregar; aplicar; recompensar; desenvolver; manter e monitorar de acordo com Chiavenato (2010).

Para o processo de agregar, que envolve o ato de recrutar e selecionar, a empresa poderia utilizar-se do recebimento de currículos para se ter um banco de dados atualizado, de possíveis recursos caso haja uma necessidade urgente. No momento a empresa utiliza o modo de indicação somente, sem a necessidade de nenhuma apresentação por parte do indivíduo, mas seria um grande passo para a empresa que se encontra em crescimento e um diferencial frente ao ambiente no qual está inserida.

O ato de selecionar aconteceria com base nos dados obtidos por meio do recrutamento, observando assim as especificidades de cada um e tendo a possibilidade de melhor tomada de decisão referente à contratação.

Para o processo de aplicar, a utilização de um processo de apontamento, mostrando a estrutura organizacional como um todo, ressaltando o desenho dos cargos e relacionando-os com o colaborador, conforme aborda Chiavenato (2010).

Abordando o tópico recompensas, poderia ser utilizado incentivo por quantidade produzida, mensalmente, de forma a proporcionar um objetivo comum a todos os funcionários em busca de um melhor desempenho.

A cerca do processo de desenvolver os recursos humanos, onde envolve ações relativas a treinamento e desenvolvimento de colaboradores, seria interessante destacar um funcionário (escolhido por apresentar mais tempo de empresa ou melhores resultados no dia a dia) para ser uma espécie de tutor para os novos recursos da empresa, onde o mesmo teria a função de ensinar e acompanhar o progresso do indivíduo frente à rotina da empresa.

A empresa apresenta uma dificuldade no que se refere a manter as pessoas. Em parte pelo fato da maioria dos funcionários serem oriundos de outros Estados brasileiros, muitos com famílias. Mas poderia se utilizar de benefícios para com os mesmo, como a possibilidade de oferta de serviço para a família, bem como o provimento de qualidade de vida e segurança para os funcionários que estão na empresa hoje.

E por fim, para o processo de monitora, a utilização de um banco de dados contendo todos os funcionários, onde aponte a assiduidade/pontualidade e o comprometimento para com a empresa, de forma que se possa acompanhar cada um de forma individual e em conjunto.

8 CONCLUSÃO

A elaboração deste trabalho proporcionou a possibilidade de atuação no mercado de trabalho, deu oportunidade de colocar em prática a teoria estudada ao longo dos oito semestres de curso.

O estudo teve como meta propor uma modificação na estrutura organizacional na área de recursos humanos de uma empresa de pequeno porte presente no ramo do agronegócio, atuante no Distrito Federal. E o mesmo apresentou duas propostas viáveis para uma melhor gestão no que tange as pessoas.

Para a elaboração deste trabalho, foram pesquisados diversos autores de renome, dos quais podemos citar Chiavenato (2010), Lacombe (2005), Oliveira (2002), Moresi (2001), Motta (1986). Desse modo, pode-se apontar que o material utilizado como referencial teórico apresenta suporte para propor uma intervenção na estrutura organizacional para a unidade de recursos humanos da empresa Agricultura RR Silva.

Ao se observar a empresa, levando em consideração o tempo referente desde a sua criação até os dias de hoje, seja por meio de documentos ou de entrevistas, percebe-se que a empresa evoluiu, aumentou seu rol de colaboradores e quantidade de produtos produzida, sendo necessárias mudanças para acompanhar tais evoluções.

Das duas propostas descritas neste trabalho, a primeira, que consistia na implantação de um departamento de pessoal na empresa, com um responsável específico para cumprir com as exigências contábeis e legais a respeito do funcionário, ou seja, um indivíduo designado para trabalhar com os papéis e processos relacionados aos recursos humanos da empresa.

Tal proposta começou a ser implantada na empresa ao longo do estágio, e essa ação se mostrou eficiente. Não foi evidenciado problemas quanto às mudanças, nem resistência. De certa forma, é como se tal intervenção fosse o rumo que se faz necessário para o qual a empresa estava preparada.

O responsável determinado para atuar na implantação do departamento de pessoal da empresa, se caracterizava como um profissional da área de Gestão do Agronegócio, portador de habilidades como raciocínio sistêmico, capacidade de abstração, experimentação e colaboração. O mesmo atuou junto à empresa organizando o departamento de pessoal, cuidando das exigências contábeis e legais no que se

referem ao funcionário. No decorrer do desenvolvimento de tal ação, notou-se um melhoramento nos processos da empresa como organização, uma vez que se teve a divisão de departamentos, visando o compartilhamento de atividades e responsabilidades.

No que se refere à segunda proposta, pode se ter uma dificuldade quanto a implantação dos subsistemas da gestão de pessoas, pois a empresa, como organização, pode apresentar certa resistência para algumas das propostas abordadas, no que se refere ao tamanho da empresa e a real efetividade de tal implantação na mesma. Outro ponto que limita o desenvolver desta segunda proposta é a impossibilidade de ver em outras empresas do mesmo porte e ramo de negócio, o resultado de tal implantação.

Mas de modo geral, o trabalho foi bem sucedido e abre a possibilidade de trabalhos futuros, nos quais vise outras intervenções na estrutura organizacional da empresa, com o objetivo de propor modelos para as outras áreas (meio ambiente, marketing etc.).

9 REFERENCIAS

BENNIS, W. **Desenvolvimento organizacional: sua sentença, origens e perspectivas.** São Paulo: Edgard Blucher, 1972. P. 2 e 20.

BELTRÃO, H. **Centralização e Liberdade.** p. 116. 1984.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração financeira.** Makron Books, 1995.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas.** Rio de Janeiro:Atlas. 1999.

CHIAVENATO, I. **"Gestão de Pessoas: 3º Ed.** Rio de Janeiro: Atlas (2010).

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos.** Rio de Janeiro. 1994.

DUNCAN, F. **Socioeconomic Background and Achievement,** 1971.

EMERY, F. E.; TRIST, E. L. **The causal texture of organizational environments.** V. 11, p. L12, 1965.

ETZIONI, A. **A vastly oversold good idea.** Colum., Spring, 1978.

GALBRAITH, J. R. **The value-adding corporation:** Matching structure with strategy. Organizing for the future: The new logic for managing complex organizations, p. 15-42, 1993.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002. Métodos e técnicas de pesquisa social, v. 4, 2001.

GULINI, P. L.. **Ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial:** um estudo no setor de provedores de internet de Santa Catarina. Dissertação (mestrado em Administração). Universidade do Vale do Itajaí CE. 2005.

HAMMER, M; CHAMPY, J. **Reengenharia**: revolucionando a empresa. Rio de Janeiro: Campus, v. 11, 1994

KAST, F. E.; ROSENZWEIG, J. E. **Organization and Management**: Systems and Contingency Approach, 1976.

KATZ, D; KAHN, R. L.. "**Organizations and the system concept**":The social psychology of organizations 1 (1966):

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos**: princípios e tendências. Saraiva, 2005.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente**: diferenciação e integração administrativas. Vozes, 1973.

MOHRMAN, A. M. **Large-scale organizational change**. Jossey-Bass Inc Pub, 1989.

MILKOVICH, G. T; BOUDREAU, J. W. **Human Resource Management**, 1988 op. cit., p.150

MORESI, E. A. D; TARAPANOFF, K. et al "**O contexto organizacional**: Inteligência organizacional e competitiva. Brasília: Editora Universidade de Brasília (2001).

MOTTA, F. C. P. **Organização e poder**: empresa, Estado e escola. Atlas, 1986.

NEVES, J. L. "**Pesquisa qualitativa**: características, usos e possibilidades." Caderno de pesquisas em administração, São Paulo 1.3 (1996)

OLIVEIRA, D. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. Atlas, 2002.

SEIFFERT, P. Q; COSTA, J. A. S. **Estruturação organizacional**: planejando e implantando uma nova estrutura. São Paulo: Atlas, v. 166, 2007.

VERGARA, S. C.. **Tipos de pesquisa em administração** Cadernos EBAP, n. 52, 1990.

WELCH, J. Conversa ocorrida durante a ExpoManagement de Madri, em 2003, publicada pela HSM Management em Nov./dez. 2003, p. 29.